

Educação inclusiva e os desafios da gestão escolar: identidade e atuação dos gestores

RESUMO: O artigo teve como objetivo analisar, por meio de uma revisão de literatura, os desafios enfrentados pela gestão escolar no âmbito da Educação Inclusiva, com ênfase nas questões relacionadas à identidade e à atuação dos gestores. A pesquisa foi realizada por meio de uma revisão sistemática da literatura, com recorte temporal entre 2014 e 2024, utilizando o Portal de Periódicos da CAPES e a estratégia de busca “educação inclusiva” and “gestão escolar”. Foram selecionados 13 estudos que abordavam diretamente a interseção entre os temas. A análise permitiu identificar dois eixos centrais: os desafios enfrentados pelos gestores escolares e suas formas de atuação na promoção da inclusão escolar. A análise das produções indicou que os principais obstáculos se referem à precariedade das condições estruturais, à fragilidade da formação continuada, à distância entre normativas e práticas pedagógicas, e à dificuldade de efetivação da gestão democrática. Em contrapartida, as pesquisas destacaram o papel estratégico do gestor como articulador de processos formativos, promotor de parcerias intersetoriais e mediador de relações entre escola, família e serviços de apoio. Além disso, ressalta-se a importância da escuta ativa, da liderança pedagógica e do compromisso ético com os princípios da inclusão escolar. Conclui-se que a atuação do gestor escolar é determinante para a consolidação de uma cultura escolar inclusiva, sendo necessário ampliar investimentos em formação crítica, apoio institucional e fortalecimento de práticas colaborativas que sustentem a transformação da escola em um espaço verdadeiramente democrático e equitativo.

Palavras-chave: educação especial; gestão escolar; gestão democrática.

Fernando Henrique Cordeiro Alves

Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)

alvespedagogo@gmail.com

Ketilin Mayra Pedro

Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)

ketilin.pedro@ufscar.br

Inclusive Education and the Challenges of School Leadership: Identity and Practice of Educational Management Teams

ABSTRACT: This article aimed to analyze, through a literature review, the challenges faced by school management within the scope of Inclusive Education, with an emphasis on issues related to the identity and performance of school managers. The research was conducted through a systematic literature review, covering the period from 2014 to 2024, using the CAPES Journals Portal and the search strategy “inclusive education” and “school management.” A total of 13 studies were selected that directly addressed the intersection between these themes. The analysis identified two central axes: the challenges faced by school managers and their modes of action in promoting inclusion. The review indicated that the main obstacles are linked to precarious structural conditions, the fragility of continuing education, the gap between normative guidelines and pedagogical practices, and difficulties in implementing democratic school management. On the other hand, the studies highlighted the strategic role of the school manager as an articulator of formative processes, promoter of intersectoral partnerships, and mediator of relationships between school, family, and support services.

Furthermore, the importance of active listening, pedagogical leadership, and ethical commitment to the principles of inclusion is emphasized. It is concluded that the performance of school managers is crucial for consolidating an inclusive school culture, making it necessary to expand investments in critical training, institutional support, and the strengthening of collaborative practices that sustain the transformation of schools into truly democratic and equitable spaces.

Keywords: special education; school management; democratic management.

Educación Inclusiva y los Retos de la Gestión Escolar: Identidad y Práctica de los Equipos de Gestión Educativa

RESUMEN: Este artículo tuvo como objetivo analizar, por medio de una revisión de la literatura, los desafíos enfrentados por la gestión escolar en el ámbito de la Educación Inclusiva, con énfasis en las cuestiones relacionadas con la identidad y la actuación de los gestores escolares. La investigación se llevó a cabo mediante una revisión sistemática de la literatura, con un recorte temporal entre los años 2014 y 2024, utilizando el Portal de Periódicos de CAPES y la estrategia de búsqueda “educación inclusiva” y “gestión escolar”. Se seleccionaron 13 estudios que abordaban directamente la intersección entre estos temas. El análisis permitió identificar dos ejes centrales: los desafíos enfrentados por los gestores escolares y sus formas de actuación en la promoción de la inclusión. La revisión indicó que los principales obstáculos están relacionados con la precariedad de las condiciones estructurales, la fragilidad de la formación continua, la distancia entre las normativas y las prácticas pedagógicas, y las dificultades para implementar una gestión democrática. Por otro lado, las investigaciones destacaron el papel estratégico del gestor como articulador de procesos formativos, promotor de alianzas intersectoriales y mediador de relaciones entre la escuela, la familia y los servicios de apoyo. Además, se resalta la importancia de la escucha activa, del liderazgo pedagógico y del compromiso ético con los principios de la inclusión. Se concluye que la actuación del gestor escolar es determinante para la consolidación de una cultura escolar inclusiva, siendo necesario ampliar las inversiones en formación crítica, apoyo institucional y fortalecimiento de prácticas colaborativas que sustenten la transformación de la escuela en un espacio verdaderamente democrático y equitativo.

Palabras clave: educación especial; gestión escolar; gestión democrática.

Introdução

A consolidação da Educação Inclusiva como princípio norteador das políticas educacionais brasileiras tem exigido não apenas mudanças nas práticas pedagógicas e nas estruturas institucionais, mas, sobretudo, uma reconfiguração das formas de organização e gestão escolar. Ao refletir sobre as propostas voltadas à Educação Inclusiva, torna-se evidente que não basta

apenas uma transformação de mentalidades para garantir o acesso e o sucesso escolar de todos. Conforme argumentam Sanches e Teodoro (2006), é imprescindível que sejam asseguradas condições adequadas e recursos específicos, ajustados às particularidades de cada contexto, para que a inclusão escolar se concretize de maneira efetiva e assertiva. Nesse cenário, a inclusão é compreendida como um compromisso ético e político, que pressupõe o reconhecimento e a valorização da diversidade presente nas salas de aula. Conforme aponta Rodrigues (2006), esse paradigma educacional tem como base a heterogeneidade, rompendo com práticas historicamente excludentes dirigidas aos estudantes elegíveis da Educação Especial.

Nessa direção, é importante distinguir que “Educação Inclusiva” não se confunde com “Educação Especial”. Enquanto a Educação Especial se refere ao atendimento de estudantes com deficiência, transtorno do espectro do autismo e altas habilidades/superdotação, a Educação Inclusiva deve ser entendida como um movimento filosófico, político e pedagógico que busca garantir a participação plena de todos os sujeitos historicamente marginalizados da escola, incluindo, mas não se limitando, às pessoas com deficiência Oliveira (2023). Essa distinção fortalece a compreensão de que a inclusão social se relaciona à justiça social e à democratização do acesso ao conhecimento.

Dessa maneira, a escola assume a responsabilidade de adaptar-se às singularidades de todos os seus estudantes, independentemente de suas características físicas, sensoriais ou cognitivas. Neste contexto de transformação, a gestão escolar ocupa um lugar central, por representar o primeiro ponto de escuta e acolhimento das famílias e dos estudantes, sobretudo daqueles que se enquadram como elegíveis da Educação Especial. Assim, compete a essa equipe gestora articular, junto ao corpo docente e aos demais profissionais da escola, estratégias que garantam o acesso, a permanência e a aprendizagem de todos, com base nos princípios da equidade e da justiça social.

No entanto, limitar a gestão democrática apenas à figura dos gestores escolares pode reproduzir modelos hierárquicos que concentram o poder em representantes do Estado. A democracia escolar, conforme defendem Libâneo (2012) e Paro (2016), deve ser compreendida como prática coletiva, que se sustenta em órgãos colegiados representativos da comunidade, tais como conselhos

escolares, associações de familiares e grêmios estudantis. Esses espaços historicamente contribuem para a participação popular e para a descentralização das decisões, ampliando o alcance da gestão democrática e fortalecendo a corresponsabilidade entre escola, famílias e estudantes.

Para compreender como essa atuação se concretiza no cotidiano escolar, é necessário refletir sobre o próprio conceito de gestão e as representações que ele carrega no contexto educacional. Ao se mencionar o termo “gestão”, frequentemente evocam-se ideias associadas à autoridade, ao controle organizacional e a modelos de liderança centralizada. Entretanto, quando esse conceito é situado no contexto educacional, especialmente no campo da gestão escolar, diversas questões surgem: Quem são os profissionais que integram essa estrutura? Quais funções exercem? De que maneira suas decisões e práticas repercutem diretamente nos processos pedagógicos? Compreender a composição e as atribuições da equipe gestora é essencial para analisar o cotidiano escolar, refletir sobre as práticas inclusivas e vislumbrar caminhos que promovam uma educação pública mais democrática, justa e comprometida com a qualidade social. Como destacam Dantas e Acosta (2018), é a partir da sensibilidade e da escuta ativa por parte dos gestores que se fortalecem os vínculos entre escola e comunidade, viabilizando ações pedagógicas mais humanizadas e coerentes com os princípios da Educação Inclusiva.

Refletir sobre a composição, as funções e a dinâmica de atuação desses sujeitos são essenciais para compreender o funcionamento da escola, especialmente no que diz respeito à implementação de práticas inclusivas. Conhecer a estrutura e os papéis da gestão escolar constitui, portanto, um passo fundamental para pensar os desafios e as possibilidades de uma educação comprometida com os princípios da democracia, da equidade e da qualidade social.

Desde a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.394/96 (LDB) a gestão educacional brasileira passou a ser orientada por uma perspectiva democrática, que valoriza a participação ativa dos profissionais da Educação e da comunidade escolar na elaboração e implementação do projeto político-pedagógico das instituições de ensino. Essa diretriz visa garantir que as propostas pedagógicas estejam em consonância com as realidades locais e as especificidades socioculturais de cada contexto educacional.

Diante desse panorama, os princípios da gestão democrática não apenas orientam o papel do gestor escolar, mas também exercem influência decisiva sobre as ações inclusivas adotadas pela escola, impactando diretamente a forma como essas práticas se concretizam na rede regular de ensino. Compreender a dinâmica da gestão escolar implica, portanto, reconhecer não apenas sua relevância no processo de construção de uma Educação Inclusiva, mas também identificar os profissionais que a constituem e analisar, de forma crítica, as funções que exercem na promoção de uma educação equitativa e socialmente referenciada.

Os gestores escolares são compreendidos como os responsáveis pela condução dos processos de liderança pedagógica e administrativa nas instituições de ensino, incluindo diretores, coordenadores pedagógicos e, em determinadas redes, supervisores escolares. Cada um desses sujeitos desempenha funções específicas e, ao mesmo tempo, interdependentes, cujas ações impactam diretamente a qualidade do trabalho pedagógico e o fortalecimento de uma cultura escolar pautada nos princípios da inclusão, da diversidade e da justiça social. Segundo Lück (2009), o diretor escolar exerce o papel de líder pedagógico, sendo responsável por promover condições favoráveis ao trabalho docente, incentivar a participação coletiva, acolher a comunidade escolar, estabelecer parcerias estratégicas e articular os recursos disponíveis para potencializar a aprendizagem de todos os estudantes.

O coordenador pedagógico, por sua vez, exerce um papel fundamental no acompanhamento e na orientação do trabalho docente, promovendo a formação continuada e incentivando a reflexão crítica sobre as práticas pedagógicas. Conforme destaca Veiga (2001), esse profissional atua como articulador do processo educativo, contribuindo para a qualificação do ensino e para a consolidação de uma proposta pedagógica alinhada aos princípios da inclusão.

Além disso, o supervisor escolar quando presente na estrutura da rede de ensino desempenha um papel relevante na mediação entre as diretrizes das políticas públicas e as práticas desenvolvidas no cotidiano escolar. Sua função envolve garantir que os princípios da equidade e da inclusão escolar estejam contemplados nos documentos institucionais, nos processos formativos e nas ações pedagógicas da escola.

Nessa perspectiva, a gestão escolar deixa de se configurar apenas como um espaço de decisões administrativas e burocráticas,

assumindo o papel de um núcleo de liderança ética e pedagógica, comprometida com a justiça social, com a garantia do direito à aprendizagem e com a promoção de uma escola inclusiva para todos. A atuação dos gestores, nesse contexto, vai além da administração de recursos e do cumprimento de normas: exige uma liderança comprometida com valores democráticos, com a escuta ativa dos diferentes atores escolares e com a construção coletiva de práticas educacionais que promovam a participação e o pertencimento de todos os estudantes (Paro, 2001; Veiga, 2013).

A importância dos gestores escolares na efetivação da inclusão escolar reside, portanto, em sua capacidade de promover uma cultura institucional que compreenda a diferença não como limitação, mas como dimensão inerente ao processo educativo. Segundo Capellini e Mendes (2007), uma gestão escolar inclusiva pressupõe ações que vão além da garantia do acesso e da permanência dos estudantes elegíveis da Educação Especial; exige também a reorganização do trabalho pedagógico, o investimento na formação continuada dos professores e o fortalecimento do diálogo com os serviços de apoio especializados. Nesse sentido, Glat (2007) ressalta que a inclusão demanda uma reestruturação ampla da escola, abrangendo não apenas a formação da equipe docente e gestora, mas também a revisão das formas de interação entre os segmentos escolares, a reorganização da estrutura, do projeto político-pedagógico, dos recursos didáticos, das metodologias e das práticas avaliativas. Essa transformação envolve diretamente a gestão escolar e os sistemas educacionais, evidenciando o papel central dos gestores no processo de efetivação da Educação Inclusiva.

No entanto, implementar essa proposta no cotidiano escolar é uma tarefa complexa, atravessada por alguns desafios. Soma-se a esses obstáculos a necessidade de resignificação da identidade profissional dos gestores, que devem se compreender não apenas como administradores escolares, mas como líderes pedagógicos com responsabilidade social e política diante das desigualdades educacionais (Lück, 2009).

Diante desse contexto, o presente artigo tem como objetivo analisar, por meio de uma revisão de literatura, os desafios enfrentados pela gestão escolar no âmbito da Educação Inclusiva, com ênfase nas questões relacionadas à identidade e à atuação dos gestores. Parte-se do entendimento de que a construção de uma escola inclusiva demanda uma liderança que, para além da gestão

de processos, seja capaz de inspirar, mobilizar e sustentar práticas democráticas, dialógicas e transformadoras.

Método

Essa pesquisa caracterizou-se como um estudo documental e bibliográfico, cuja finalidade é subsidiar as reflexões acerca da interface entre Educação Inclusiva e gestão escolar. A pesquisa documental, conforme Gil (2008), consiste na análise crítica e sistemática de documentos e publicações acadêmicas, visando compreender fenômenos sociais a partir dos registros disponíveis. Já a pesquisa bibliográfica, de acordo com Lakatos e Marconi (2010), utiliza-se de material já publicado, sobretudo livros e artigos científicos, permitindo ao pesquisador conhecer e analisar contribuições teóricas acumuladas sobre determinado objeto de estudo.

Com o intuito de garantir a atualidade e a relevância do corpus analisado, foi realizada uma busca sistemática no Portal de Periódicos da CAPES, abrangendo o período de 2014 a 2024. Esse recorte temporal foi definido a fim de contemplar as discussões mais recentes acerca da temática. A estratégia de busca envolveu os descritores “Educação Inclusiva” *and* “gestão escolar”, combinados com o operador booleano *and*, com o objetivo de localizar produções que tratassem diretamente da interseção entre os dois campos.

O processo de seleção dos estudos seguiu as orientações metodológicas propostas por Gil (2008), que destaca a necessidade de critérios bem definidos para a escolha do material a ser analisado. Foram considerados como critérios de inclusão: (a) afinidade direta com o objetivo da pesquisa; (b) publicação no período de 2014 a 2024; (c) disponibilidade de acesso ao texto completo; (d) publicação em português, inglês ou espanhol; e (e) relevância teórica para o campo da gestão escolar em interface com a inclusão. Como critérios de exclusão, foram desconsiderados: (a) trabalhos duplicados; (b) resumos ou comunicações sem acesso ao texto integral; e (c) publicações que tratassem exclusivamente da Educação Especial sem interface com a gestão escolar. Tais critérios foram adotados a fim de assegurar clareza metodológica, transparência e reprodutibilidade ao processo de seleção.

Após a leitura dos títulos, resumos e objetivo geral, 13 publicações foram selecionadas por atenderem a esses critérios e por

contribuírem significativamente para a análise crítica do papel da gestão escolar na promoção de uma educação inclusiva.

Além disso, com o objetivo de assegurar maior rigor metodológico, transparência e reprodutibilidade ao processo de seleção dos estudos, foram adotadas as diretrizes do protocolo PRISMA 2020 (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*). A utilização do PRISMA permitiu a organização sistemática das etapas de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos artigos, seguindo a lista de verificação composta por 27 itens distribuídos em sete seções (título, resumo, introdução, métodos, resultados, discussão e outras informações). O fluxograma PRISMA 2020 foi utilizado para representar visualmente essas etapas, contribuindo para a clareza do processo e a confiabilidade dos resultados (Page *et al.*, 2022).

Resultados e discussões

O quadro a seguir ilustra os artigos selecionados nesta revisão de literatura, apresentando informações como autores, título do estudo, objetivo e ano de publicação.

Quadro 1 - Revisão de literatura

Autores	Título	Objetivo
Reis e Gouveia (2023)	Além dos professores especializados: a gestão escolar na Educação Inclusiva	Refletir sobre os aspectos da gestão escolar enquanto rede de apoio indispensável nos aspectos da inclusão educacional.
Azevedo (2022)	Escola inclusiva, diversidade e gestão escolar: o que dizem gestores de escolas públicas do Rio Grande do Norte	Analisar percepções de gestores de escolas públicas sobre a relação entre educação, diversidade e escola inclusiva.
Anunciação e Fernandes (2021)	Gestão educacional e inclusão na produção científica brasileira	Identificar o estado da arte da produção científica sobre gestão educacional na perspectiva da inclusão na última década.
Alves e Ferrazzo (2021)	Gestão escolar e a proposta de uma escola inclusiva: o que consta nos documentos oficiais	Mapear as diretrizes que constam nos documentos oficiais sobre a gestão escolar e a proposta de uma escola inclusiva, para compreender o papel e as possibilidades do gestor na ampliação da integração e permanência escolar.

Autores	Título	Objetivo
Xavier e Bredi (2021)	Educação especial: desafios e possibilidades da articulação pedagógica	Analisar as possibilidades de articulação pedagógica entre o trabalho dos professores de educação especial e dos professores do ensino comum a partir da gestão escolar.
Viotto e Vitaliano (2020)	O gestor pedagógico no processo de inclusão escolar de alunos com necessidades educacionais especiais	Descrever um processo de intervenção realizado junto a uma supervisora pedagógica de uma escola Municipal de Ensino Fundamental I, com vistas a favorecer o processo de inclusão de alunos com necessidades educacionais especiais
Koehler <i>et al.</i> (2020)	Gestão escolar e formação continuada: proposições para os processos de ensino-aprendizagem de estudantes com TDAH	Evidenciar a importância da gestão escolar para a formação continuada de professores a respeito do tema Transtorno do Déficit de Atenção e Hiperatividade (TDAH)
Brero <i>et al.</i> (2019)	Família e gestão democrática no contexto de uma educação especial inclusiva	Analisar se a gestão escolar é democrática e inclusiva
Dantas e Acosta (2018)	Gestão Escolar: assessoria pedagógica para o atendimento de crianças Down	Determinar as formas de intervenção da gestão escolar para tornar efetiva a inclusão de crianças Down em classes regulares de ensino, sua aprendizagem e desenvolvimento.
Rosa e Menezes (2017)	Gestão escolar e a produção discursiva do aluno incluído	Conhecer discursos produzidos por gestores de escolas regulares, procurando problematizar seus efeitos na produção do aluno incluído.
Silva <i>et al.</i> (2016)	O trabalho colaborativo como apoio à gestão escolar inclusiva	Abordar de que maneira o trabalho colaborativo, a partir da concepção de educação inclusiva, tem sido adotado em uma escola de ensino fundamental da rede pública no interior do oeste paulista, considerando o trabalho da gestão escolar.

Autores	Título	Objetivo
Figueiredo et al. (2016)	A pesquisa colaborativa em contexto de inclusão escolar	Identificar as características das práticas de gestão escolar e de ensino e, ainda, de construir, em cooperação com os atores da escola, estratégias de acompanhamento, visando à transformação das práticas de gestão e de ensino em uma perspectiva de educação inclusiva.
Rodrigues e Rampelotto (2014)	Gestão democrática e luta por reconhecimento na educação de surdos	Analisar como a gestão democrática possibilita o reconhecimento social da alteridade surda; observar os conflitos inerentes ao processo de educação inclusiva, referenciada na Política Nacional de Educação Especial.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

A análise dos artigos selecionados na revisão de literatura permitiu identificar categorias recorrentes que estruturam a discussão sobre a gestão escolar na perspectiva da educação inclusiva. As produções acadêmicas analisadas abordam o tema a partir de diferentes perspectivas teóricas e contextos educacionais, mas convergem em torno de dois grandes eixos temáticos: os desafios enfrentados pela gestão escolar e a atuação dos gestores na construção da Educação Inclusiva. A seguir, essas categorias são discutidas com base nos estudos analisados, evidenciando como cada uma contribui para a compreensão crítica do papel da gestão escolar na efetivação da Educação Inclusiva.

Desafios da gestão escolar na Educação Inclusiva

Os desafios enfrentados pela gestão escolar emergem de forma transversal nos estudos analisados, abrangendo desde barreiras estruturais até dificuldades relacionadas à formação profissional e à articulação entre as políticas públicas e as práticas pedagógicas cotidianas. Esses obstáculos não se restringem a contextos específicos ou regionais, sendo observados tanto em áreas remotas quanto em centros urbanos. Azevedo (2022) amplia essa discussão ao evidenciar que, mesmo em ambientes urbanos, a atuação dos gestores é significativamente comprometida pela ausência de apoio

técnico especializado, pelo desconhecimento das normativas que regem a Educação Especial e pela resistência de parte da equipe escolar em implementar práticas inclusivas. A relação entre gestão escolar e documentação oficial é discutida por Alves e Ferrazzo (2021), que identificam discrepâncias entre as diretrizes prescritas em documentos normativos e as práticas efetivas das escolas. Essa tensão também é analisada por Anunciação e Fernandes (2021), que destacam a necessidade de articulação entre políticas públicas, formação de gestores e organização do trabalho pedagógico inclusivo.

Outro desafio relevante é a fragilidade da formação continuada para o enfrentamento das demandas da inclusão escolar. Koehler *et al.* (2020), Xavier e Bridi (2021) apontaram lacunas na preparação dos gestores para lidar com a diversidade, incluindo estudantes com TDAH e outras especificidades. A ausência de formação crítica e de planejamento estruturado pode gerar conflitos e sobrecarga, como destacaram Vilaronga e Mendes (2014).

Com o intuito de enfrentar tais desafios, é fundamental a gestão escolar garantir aos profissionais da Educação oportunidades de formação continuada, assegurar condições adequadas de trabalho e viabilizar momentos específicos para o co-planejamento pedagógico, conforme argumentam Capellini e Zerbato (2019).

Por fim, os estudos de Rodrigues e Rampelotto (2014), Arantes-Brero *et al.* (2019) e Silva *et al.* (2016) evidenciaram que, apesar do discurso amplamente difundido sobre a importância da gestão democrática e participativa nas normativas educacionais, sua efetivação ainda enfrenta obstáculos significativos no cotidiano escolar. Esses entraves manifestam-se, principalmente, na centralização das decisões em instâncias restritas, o que limita a autonomia das escolas e restringe o protagonismo dos diversos atores envolvidos, como professores, famílias e comunidade local.

Essa centralização dificulta a construção coletiva e o compartilhamento de responsabilidades, essenciais para a implementação efetiva da inclusão escolar. A baixa participação das famílias e da comunidade no planejamento pedagógico inclusivo representa uma lacuna crítica, pois priva o processo educativo do enriquecimento proporcionado pela diversidade de saberes, experiências e perspectivas que esses atores podem oferecer. Além disso, a ausência de uma participação efetiva pode comprometer a legitimidade das decisões tomadas e pode gerar resistência ou falta de compromisso com as ações propostas.

Nesse ponto, cabe destacar que a democracia escolar não deve restringir-se à figura da equipe gestora. A participação ativa da comunidade se concretiza, historicamente, por meio dos órgãos colegiados, conselhos de escola, associações de familiares e grêmios estudantis que ampliam a representatividade e fortalecem a descentralização do poder. Paro (2016) reforça que a gestão democrática deve assegurar espaços efetivos de participação, garantindo transparência, corresponsabilidade e justiça social.

Ademais, a fragilidade dos canais de comunicação e a pouca transparência nos processos decisórios contribuem para o distanciamento entre gestão e comunidade escolar, enfraquecendo o sentimento de pertencimento e corresponsabilidade. Tal cenário evidencia a necessidade urgente de estratégias que promovam a ampliação da participação social na gestão escolar, por meio da criação de espaços democráticos de diálogo, da capacitação dos envolvidos para o exercício da cidadania ativa e do fortalecimento das redes de colaboração entre escola, famílias e comunidade.

Para superar esses desafios, torna-se fundamental que a gestão escolar adote práticas que descentralizem o poder, incentivem a escuta ativa e valorizem as contribuições dos diversos segmentos da comunidade escolar, consolidando a gestão democrática como um processo vivo e dinâmico, capaz de responder às demandas da educação inclusiva de forma efetiva e sustentável. Nesse sentido, Paro (2016) ressalta que a gestão democrática da escola pública deve garantir a participação dos diferentes atores do ambiente escolar nas decisões cotidianas, promovendo uma cultura institucional baseada no diálogo, na corresponsabilidade e na justiça social.

Atuação dos gestores na construção da Educação Inclusiva

Apesar dos desafios, os artigos analisados também destacaram possibilidades concretas de atuação dos gestores na promoção de uma Escola Inclusiva, especialmente quando assumem uma postura articuladora, ética e transformadora.

No campo da identidade e papel do gestor, Reis e Gouveia (2020) destacaram a importância da liderança pedagógica na mediação entre as políticas de inclusão e a prática docente. Os autores reforçaram que a escuta ativa e a construção de vínculos

com os diferentes segmentos escolares são aspectos fundamentais da atuação gestora. Rosa e Menezes (2017), por sua vez, discutiram como os discursos e práticas gestoras podem reforçar ou desconstruir estigmas associados aos estudantes incluídos.

A atuação gestora também se manifesta na articulação entre os serviços do Atendimento Educacional Especializado (AEE), a equipe pedagógica e as famílias dos estudantes. Xavier e Bridi (2021) e Dantas e Acosta (2018) ressaltaram o papel do gestor como elo fundamental entre os professores da sala comum, os profissionais da Educação Especial e os demais atores escolares. Nesse contexto, Vilaronga e Mendes (2014) destacaram que reuniões esclarecedoras sobre o AEE são essenciais para diminuir as inseguranças das famílias e fortalecer a corresponsabilidade entre escola e família no processo de escolarização dos estudantes elegíveis para a Educação Especial. Essas ações promovem um diálogo transparente e a construção de vínculos de confiança, elementos indispensáveis para o êxito da inclusão escolar.

É nesse ponto que ganha destaque a contribuição de Figueiredo *et al.* (2016), cujo trabalho sobre pesquisa colaborativa evidencia a potência da coautoria entre gestores, professores e demais atores escolares. Ao envolver os diferentes segmentos em processos de investigação compartilhada, os gestores deixam de assumir apenas o papel de administradores e se posicionam como mediadores de práticas reflexivas e inovadoras, capazes de potencializar respostas inclusivas mais contextualizadas. Essa perspectiva demonstra como a gestão escolar pode extrapolar a função normativa e administrativa, aproximando-se de uma liderança pedagógica efetivamente inclusiva.

Ao mediar essa comunicação, os gestores ampliaram seu papel tradicional, posicionando-se como facilitadores de relações colaborativas que envolvem todos os segmentos da comunidade escolar. Essa mediação pode contribuir para alinhar expectativas, superar resistências e assegurar que as políticas de inclusão sejam efetivamente implementadas no cotidiano escolar. Além disso, o engajamento familiar, quando conduzido de forma adequada, favorece o acompanhamento mais próximo das necessidades dos estudantes, possibilitando intervenções pedagógicas mais adequadas e personalizadas. Para Libâneo (2012), a participação da família é um elemento essencial na democratização da escola, pois fortalece a corresponsabilidade no processo educativo

e amplia o alcance das ações pedagógicas, especialmente em contextos de diversidade.

Complementando essa perspectiva, Figueiredo *et al.* (2016) apontaram que a coautoria entre gestores e professores, por meio da pesquisa colaborativa, potencializa o desenvolvimento de práticas pedagógicas mais sensíveis e responsivas à diversidade presente nas escolas.

Além disso, os estudos apontaram para a atuação do gestor como agente de transformação institucional. Reis e Gouveia (2023), em sua publicação mais recente, defendem que a gestão inclusiva ultrapassa a figura do professor especializado, devendo ser compreendida como compromisso coletivo. O gestor, nesse contexto, é responsável por tensionar a cultura escolar, promover espaços de formação continuada, incentivar o diálogo entre os profissionais e garantir que os princípios da inclusão estejam presentes em todas as dimensões da vida escolar.

Esses achados indicam que, embora o contexto da escola pública brasileira imponha limites concretos à atuação gestora, há experiências e estratégias que demonstram o potencial de uma gestão comprometida com a equidade, a justiça social e os direitos educacionais de todos os estudantes.

O panorama apresentado indica que, apesar dos inúmeros desafios enfrentados, a gestão escolar pode exercer papel transformador e estratégico na construção da educação inclusiva. Para tanto, é necessário que os gestores desenvolvam competências específicas, como a liderança pedagógica, a articulação interprofissional e a capacidade de mobilizar a comunidade escolar. Além disso, políticas públicas devem assegurar formação continuada adequada e condições estruturais que viabilizem essa atuação.

Considerações finais

Esta pesquisa teve como objetivo analisar, por meio de uma revisão de literatura, os desafios enfrentados pela gestão escolar no âmbito da Educação Inclusiva, com ênfase nas questões relacionadas à identidade e à atuação dos gestores. A análise dos estudos selecionados evidencia que a gestão escolar ocupa um lugar estratégico na consolidação da Educação Inclusiva como prática concreta no cotidiano das escolas brasileiras. A inclusão, compreendida como um princípio ético, político e pedagógico,

exige ações coordenadas e intencionais que vão além do cumprimento de legislações. Nesse cenário, o gestor escolar não apenas desempenha funções administrativas, mas assume o papel de articulador de processos que envolvem a cultura, a estrutura e as práticas pedagógicas da escola.

Ao investigar os desafios enfrentados e as formas de atuação dos gestores, observa-se que, embora o discurso da inclusão tenha conquistado espaço nas políticas públicas educacionais e nas orientações normativas, sua efetivação ainda encontra limites reais. Persistem barreiras que dificultam a concretização de uma escola verdadeiramente inclusiva, entre elas a fragilidade da formação continuada dos profissionais da Educação, o distanciamento entre os documentos oficiais e as práticas escolares, a centralização das decisões e a baixa participação das famílias e da comunidade nos processos pedagógicos.

Tais entraves revelaram que a implementação da inclusão escolar não se dá apenas por meio da normatização legal, mas exige uma transformação profunda na cultura organizacional da escola. Trata-se de uma mudança de paradigma que desafia práticas cristalizadas, questiona modelos tradicionais de ensino e gestão, e exige abertura ao diálogo, à escuta e à construção coletiva.

Nessa direção, a gestão democrática precisa ir além da figura da equipe gestora, incorporando órgãos colegiados, como conselhos escolares, associações de familiares e grêmios estudantis, que ampliam a participação social e reforçam a descentralização das decisões (Libâneo, 2012; Paro, 2016). Sob essa perspectiva, a identidade do gestor escolar precisa ser repensada: ele deixa de ser apenas o executor de diretrizes burocráticas e passa a ser o sujeito político capaz de tensionar, mobilizar e inspirar a comunidade escolar.

Por outro lado, os estudos também apontaram para caminhos possíveis e experiências exitosas que revelam o potencial transformador da gestão escolar quando fundamentada em princípios de equidade, justiça social e reconhecimento da diversidade. A liderança pedagógica, a escuta ativa dos docentes e das famílias, a mediação entre políticas públicas e contextos escolares, a valorização do trabalho colaborativo e a construção de parcerias intersetoriais emergem como dimensões fundamentais de uma gestão comprometida com a inclusão.

Destaca-se, ainda, que a atuação do gestor escolar precisa estar articulada à criação de espaços formativos contínuos, voltados não

apenas para professores, mas também para os próprios gestores, de modo a desenvolver competências específicas para lidar com a diversidade escolar. Esses espaços devem ser críticos, reflexivos e coletivos, e não apenas normativos ou pontuais.

Outro aspecto central é a possibilidade de criação de ambientes escolares democráticos, em que a participação de professores, estudantes, famílias e demais profissionais da escola seja incentivada e valorizada. A efetivação da Educação Inclusiva demanda, portanto, uma gestão que mobilize e articule os diferentes segmentos escolares, reconhecendo a democracia como prática coletiva e compromisso compartilhado.

A gestão inclusiva pressupõe processos decisórios descentralizados, pautados no diálogo, na corresponsabilidade e na transparência. Assim, o gestor deixa de ocupar uma posição isolada de comando e pode se tornar um facilitador de processos coletivos, capaz de fortalecer o sentimento de pertencimento de todos os envolvidos.

A articulação com os serviços de apoio como saúde, assistência social, psicologia e atendimento educacional especializado também se destaca como função estratégica do gestor. Essa rede de suporte possibilita respostas mais integradas e eficazes às necessidades dos estudantes, especialmente os da Educação Especial. A ação articuladora do gestor, nesse caso, amplia o alcance das intervenções pedagógicas e fortalece o compromisso da escola com o desenvolvimento pleno de todos os seus estudantes.

Contudo, é importante reconhecer as limitações da presente pesquisa. A escolha por utilizar exclusivamente o Portal de Periódicos da CAPES como base de dados restringe o escopo dos estudos analisados, limitando a diversidade de abordagens e experiências internacionais sobre o tema. A inclusão de bases de dados internacionais, como *Scopus*, *ERIC* ou *Web of Science*, poderia ampliar a compreensão acerca da atuação gestora na educação inclusiva, possibilitando a identificação de outros indicadores relevantes, bem como o acesso a práticas e políticas educacionais adotadas em diferentes contextos socioculturais. Essa ampliação representaria um enriquecimento teórico e comparativo, contribuindo para uma análise mais abrangente dos desafios e potencialidades da gestão escolar inclusiva.

Conclui-se, portanto, que fortalecer a identidade e o papel do gestor escolar na promoção da inclusão requer mais do que

boa vontade ou cumprimento de exigências legais. É necessário garantir condições materiais, apoio institucional, autonomia pedagógica e oportunidades formativas contínuas. Uma escola cada vez mais inclusiva e democrática não se constrói por meio de decretos unicamente, mas por meio de práticas concretas, sensíveis e articuladas, o gestor escolar é peça-chave nesse processo, mas sua ação precisa estar vinculada à participação coletiva da comunidade escolar e ao fortalecimento dos órgãos colegiados.

Assim, a efetivação da Educação Inclusiva demanda uma gestão que não apenas administre, mas que mobilize, escute, articule e transforme. Uma gestão que compreenda a inclusão escolar como compromisso coletivo e horizonte ético da Educação pública, que acolha a diversidade como potência e que, por meio de ações planejadas, construa diariamente uma escola que pertence a todos e para todos.

Referências

ALVES, Paulo Henrique; FERRAZZO, Débora. Gestão escolar e a proposta de uma escola inclusiva: o que consta nos documentos oficiais. **Revista Saberes Pedagógicos**, v. 5, n. 2, 2021.

ANUNCIAÇÃO, Daniele Vieira Araújo; FERNANDES, Wania Ribeiro. Gestão educacional e inclusão na produção científica brasileira. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 9, p. e25610917969-e25610917969, 2021.

ARANTES-BRERO, Denise Rocha Belfort et al. Família e gestão democrática no contexto de uma educação especial inclusiva. **InFor**, v. 5, n. 1, p. 102-118, 2019.

BARROS, Débora. O trabalho colaborativo como apoio à gestão escolar inclusiva. **Colloquium Humanarum**, [S. l.], v. 13, n. esp., 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.5747/CH.2016.V13.NESP.000859>. Acesso em: 29 jun. 2025.

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União**, seção 1, ano 134, n. 248, p. 27839, 23 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 30 jun. 2025.

CAPELLINI, Vera Lúcia Messias Fialho; MENDES, Enicéia Gonçalves. O ensino colaborativo favorecendo o desenvolvimento profissional para a inclusão escolar. **Educere et Educare**, [S. l.], v. 2, n. 4, p. 113-128, 2000. DOI: 10.17648/educare.v2i4.1659. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/educereeteducare/article/view/1659>. Acesso em: 29 jun. 2025.

CAPELLINI, Vera Lúcia Messias Fialho; ZERBATO, Ana Paula. **O que é ensino colaborativo?** São Paulo: Edicon, 2019. Disponível em: [sem link]. Acesso em: 17 jun. 2025.

DA ROSA, Denise Ferreira; DE MENEZES, Eliana da Costa Pereira. Gestão escolar e a produção discursiva do aluno incluído. **Regae-Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, v. 6, n. 11, p. 85-100, 2017.

DA SILVA XAVIER, Maíra; DE SOUZA BRIDI, Fabiane Romano. Educação especial: desafios e possibilidades da articulação pedagógica. **Revista Educação, Artes e Inclusão**, v. 17, p. e0004-e0004.

DANTAS, Denise Rodrigues; ACOSTA, Juan Pablo Weschollek. Gestão Escolar: Assessoria Pedagógica para o Atendimento de Crianças Down. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 12, n. 42, p. 676-687, 2018.

DE ARAUJO REIS, Anderson; ALVES, Rosahyarah. Além dos professores especializados: a gestão escolar na Educação Inclusiva. **Devir Educação**, v. 7, n. 1, 2023.

DE AZEVEDO, Crislane Barbosa. Escola Inclusiva, Diversidade e Gestão escolar: O que dizem gestores de escolas públicas do Rio Grande do Norte. **Pedagógica: Revista do programa de Pós-graduação em Educação-PPGE**, n. 24, p. 14, 2022.

FIGUEIREDO, Rita Vieira et al. A pesquisa colaborativa em contexto de inclusão escolar. **InFor**, v. 1, n. 1, p. 31-49, 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLAT, R. **Educação Inclusiva: cultura e cotidiano escolar**. Rio de Janeiro: 7Letras, 2007, 210 p

KOEHLER, Isisleine Dias et al. Gestão escolar e formação continuada: proposições para os processos de ensino-aprendizagem de estudantes com TDAH. **Extensão Tecnológica: Revista de Extensão do Instituto Federal Catarinense**, v. 7, n. 13, p. 37-50, 2020.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2012.

LÜCK, Heloísa. **Gestão escolar e qualidade da educação: uma abordagem baseada em resultados**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

OLIVEIRA, Grazielle Rodrigues Vieira de. **Educação especial e educação inclusiva: uma análise do Atendimento Educacional Especializado**. 2023. 63 f. Monografia (Graduação em Pedagogia) – Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal de Ouro

Preto, Mariana, 2023. Disponível em: <https://monografias.ufop.br/handle/35400000/5574>. Acesso em 15 set.2025

PAGE, M. J. *et al.* A declaração PRISMA 2020: Diretriz atualizada para relatar revisões sistemáticas. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 31, n. 1, e2022107, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-49742022000100007>. Acesso em: 11 jul. 2025.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Cortez. 2016. Disponível em: https://www.vitorparo.com.br/wp-content/uploads/2019/10/gdep_4ed-rev-atual-2.pdf Acesso em 01 jul. 2025.

RODRIGUES, David. Dez ideias mal feitas sobre educação inclusiva. *In*: RODRIGUES, David *et al.* (orgs.). **Inclusão e educação: doze olhares sobre a educação inclusiva**. São Paulo: Summus, 2006. p. 299-318.

RODRIGUES, Eliane de Oliveira. **Gestão democrática e luta por reconhecimento na educação de surdos**. 2010.

SANCHES, Isabel; TEODORO, António. Inclusão escolar: conceitos, perspectivas e contributos. **Revista Lusófona de Educação**, v. 8, 2006, p. 63-83.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto político-pedagógico: novas trilhas para a escola. *In*: VEIGA, Ilma Passos Alencastro; FONSECA, Marisa (Org.). **Dimensões do projeto político-pedagógico: novos desafios para a escola**. Campinas: Papirus, 2001.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 2013.

VILARONGA, Carla Ariela Rios; MENDES, Enicéia Gonçalves. Ensino colaborativo para o apoio à inclusão escolar: práticas colaborativas entre os professores. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 95, n. 239, p. 139-151, 2014.

VIOTO, Josiane Rodrigues Barbosa; VITALIANO, Célia Regina. O gestor pedagógico no processo de inclusão escolar de alunos com necessidades educacionais especiais. **Práxis Educacional**, v. 16, n. 37, p. 440-464, 2020.

Submetido em: 5/08/2025
Aceito em: 8/10/2025